

北商學報 第34期
民國107年7月 第59-78頁

情緒勒索對組織政治行為之影響： 情緒承載力為干擾因子

陳映羽* 謝炳盛**

摘 要

本研究將情緒勒索分為「正面情緒勒索」與「負面情緒勒索」，在工作場合中一旦承受到他人的情緒勒索時，是否會將所接收到的心理壓力進而訴諸組織政治行為，是為本研究的重點。本研究使用網路問卷及紙本問卷調查，測試職場之情緒勒索對組織政治行為之間的關聯性，回收465份問卷，利用迴歸分析來探討職場之情緒勒索對組織政治行為之關聯性，與情緒承載力是否對其產生干擾效果。實證結果顯示：「正面情緒勒索」、「負面情緒勒索」皆會影響員工之組織政治行為，而被情緒勒索者的情緒承載力程度不同，情緒勒索對組織政治行為有顯著差異，本研究對此進行研究結果探討，並後續提出建議。

關鍵字：情緒勒索、組織政治行為、情緒承載力

*陳映羽，真理大學企業管理學系碩士班助理教授

**謝炳盛，真理大學企業管理學系研究生，通訊作者(E-mail:edward821119@gmail.com)

收稿日期：107年3月26日；接受刊登日期：107年5月23日

The Study of Emotional Blackmail In The Workplace Affect Organizational Political Behavior: Using Emotional Carrying Capacity as Moderator

Ying-Yu Chen* Ping-Sheng Hsieh**

Abstract

In this study, “Emotional blackmail” was divided into “positive type” and “negative type”. This study focus on discussing people suffer from the emotional blackmail from others in workplace, whether those people’s pressure effect Organizational political behavior. This study was conducted with web-based paper-based questionnaires to test the relationship between Emotional blackmail and Organizational political behavior in workplace. In addition, 465 questionnaires were returned. Using regression analysis to research the relationship between Emotional blackmail and Organizational political behavior in workplace, Furthermore, with the regression analysis this study will also focus on whether Emotional carrying capacity will be the moderator between emotional blackmail and Organizational Political Behavior. Above all positive and Negative Emotional blackmail both do affect staff’s Organizational political behavior. Because of the different level of Emotional carrying capacity of each person suffered Emotional blackmail from others makes Emotional blackmail significant difference to Organizational political behavior. This study will look into the research result and make suggestions.

Key words: Emotional Blackmail, Organizational Political Behavior, Emotional Carrying Capacity

* Ying-Yu Chen, Assistant Professor, Department of Business Administration, Aletheia University

** Ping-Sheng, Hsieh, Graduate Student, Department of Business Administration, Aletheia University, Corresponding Author (E-mail: edward821119@gmail.com)

Manuscript received: March 26, 2018; Accepted: May 23, 2018

壹、研究動機與目的

在企業中有許多的任務是透過團隊分工的形式加以完成的，無論是正式部門或是專案性質編組皆無法一個人獨自完成，Barnard（1983）認為組織中是在資源有限的狀況下有一群有共同意識、目的的成員，經互相合作分工達成目標。而在組織運作中，不論是上司對部屬、或是同事之間，情緒在人際互動過程中扮演著不可或缺的一環（Kiefer, 2002；吳宗祐、鄭伯壘，2003）；而情緒其實也是工作的一部份（吳宗祐、鄭伯壘，2003）。相較於心情，Reber（1995）指出，情緒（emotion）是較短暫的外顯情感反應，會針對特定個體而產生，也可能是受到外在情境影響而產生的個人情感狀態（George & Brief, 1992）。

Forward美國心理醫師於1997年在進行輔導有關心理治療業務時，發現多數諮商者與人相處時，經常會被另一方的情緒所牽引甚至是綁架，進而產生壓力而形成的心理困擾，她將輔導的個案加以分析與分類，並將其現象命名為「情緒勒索」（Emotional Blackmail）。

根據今周刊委託Pollster波仕特線上市調網的問卷調查，有92%的人在人際關係互動中曾過度委屈自己；且更有53%的人因為情緒勒索而有明顯的壓力上身，根據該市調調查在職場上，無法拒絕別人的原因是什麼？其中有76.4%的人害怕影響工作氣氛、62.9%的人害怕對方生氣、影響對自己的評價、58.2%想要得到對方的認同。

由上述調查可知在職場上有高達九成的人曾委曲求全為顧全時局，那麼究竟情緒勒索從何而來？為什麼會有壓力上身？在過去研究中，陳怡伶、劉仲矩、方國榮（2005）透過焦點團體訪談法訪談16個研究對象，而這16人所身處產業皆不相同；分析其訪談結果後得出結果在職場受到的情緒勒索是相當多面向的，職場情緒勒索的主要來源依序為主管、顧客、同事、下屬、供應商，其中上司佔了43.14%，將近半數的比例，客戶也佔了25.49%，約四分之一的比例，兩者共約佔總數四分之三的比例，其壓力原因是主管容易藉由職務上的權力、顧客藉由購買的決定與否及條件之比較，使人屈就於其情緒勒索之要求。

劉仲矩（2014）在「淺論正面情緒勒索」中提及正面情緒勒索行為之論點，文中提到當員工表現不佳時，倘若主管以關心與體諒替代責罵，以鼓勵員工，反而有些員工會因此感到不好意思，甚至產生壓力，劉仲矩將此稱之為「正面情緒勒索」；因此，本研究將Forward（1997）及劉仲矩（2014）所提出之論點將情緒勒索區分為「正面情緒勒索」及「負面情緒勒索」。

孫中山將政治定義為「管理眾人之事」，在任何組織中存在著政治行為是不爭的事實（鐘嘉慧，1999）。早期學者在針對政治行為概念與探討可能影響時，多抱持負面的看法（Burns, 1961; Farrell & Petersen, 1982; Gandz & Murray, 1980; Mayes

& Allen, 1977) 在這些早期的研究中的政治行為，係指運用不合乎組織規範或可能以不合法的手段，進而影響改變其他人的行為。

在組織活動中，每個人都多少感受到影響力的無所不在，包括影響他人與被他人影響，不僅主管對部屬影響，同樣的影響也可能發生在部屬對主管及同事之間，Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith, & Wilkinson (1984) 以165位經理人為研究調查對象，研究結果將組織政治行為分成七種向度的影響策略，分別為理性安排、討好迎合、建立聯盟、利益交換、斷然要求、訴諸上級及運用獎懲；組織中有不同階層的角色可依影響的方向性分為向上行為（對主管）、向下行為（下屬）及平行政治行為（同事）。而部分研究者認為運用組織政治行為者，會透過目標導向的行為，追求個人或組織目的及成就（Ferris, Treadway, Perrewe, Brouer, Douglas, & Lux, 2007; Treadway, Hochwarter, Kacmar, & Ferris, 2005），而根據Todd, Harris, Harris, & Wheeler (2009) 描述，倘若從構念來看，組織政治行為具有行為的成分，國內研究者亦有相同看法（曾家文、姜定宇，2012）。

情緒是人際關係的一環，亦是工作的一部份需要被重視，在工作的場域中許多任務需要同事協助合作、主管討論幫忙、與客戶協商妥協；情緒勒索是個人情緒所牽引甚至是綁架，進而產生壓力而形成的心理困擾，而組織政治行為在工作場域無所不在，過去研究中較少將情緒勒索當作組織政治行為的前置變項，故此本研究欲試圖以假設推演、研究設計、研究分析為補足其理論缺口，並且提供實務建議。

情緒勒索是個人的心智表徵，個人受到他人及外在環境所衍生出來的情緒壓力，例如：「主管希望要求達到業績，若未達成業績就讓你日子難過」，過往學者指出運用組織政治行為者，會透過目標導向的行為，追求個人或組織目的及成就（Ferris et al., 2007; Treadway et al., 2005），意即被情緒勒索者為達成主管的要求可能進而訴諸政治行為。根據上述，似乎被情緒勒索者在職場中容易運用組織政治行為，故此本研究將職場工作者為研究對象，探討是否會因情緒勒索造成的壓力進而產生組織政治行為，為本研究目的之一。

情緒既然是人際關係的一環（Kiefer, 2002；吳宗祐、鄭伯壘，2003），亦是工作的一部份（吳宗祐、鄭伯壘，2003），那麼個人的情緒特質應該需要受到重視，謝宛靜（2015）研究發現當成員個人情緒承载力越高時，領導者負向情緒對成員個人負向情緒的正向影響越低，情緒承载力會降低負向情緒的感染效果，所以具有不同程度之情緒承载力的工作者，一旦自己受到他人的情緒勒索時，是否會有不同組織政治行為，是為本研究的重點之一。

綜合以上所述，本研究目的如下：

一、情緒勒索是否會造成組織政治行為？

二、不同類型的情緒勒索是否會造成組織政治行為的差異？

三、是否會因被情緒勒索者的情緒承載力程度而影響其組織政治行為的發生？

貳、文獻探討

一、情緒勒索

德國哲學家亞瑟·叔本華曾說過：「我們日常生活中的哀傷，幾乎都是人與人之間的關係所引起的。」我們被迫與勒索共舞，卻無法跳好舞步與搞懂舞伴，此句貫穿了情緒勒索這本書。情緒勒索（emotional blackmail）最早由Forward在1997年提出，因為我們需要得到關愛與被認同，而這些勒索者會要控制、剝奪一切，或是搞到我們耗盡心力，且大部分的情緒勒索是很難察覺到的。因此Forward認為情緒勒索有六項致命的特徵：要求（Demand）、抵抗（Resistance）、壓力（Pressure）、威脅（Threat）、順從（Compliance）、舊事重演（Repetition），以上六種情形是情緒勒索的主要特徵，也成為情緒勒索的主要成立條件這些情緒勒索者（emotional blackmailer）瞭解我們十分珍惜與他們之間的關係，知道我們的弱點，他們會利用這層親密關係迫使我們讓步（杜玉蓉譯，2017）。

「情緒勒索」的四種類型（杜玉蓉譯，2017）：

- （一）施暴型（Punisher）：總是清楚的表達出需求，忤逆他們就得自行承擔後果。
- （二）自虐者（Self-Punisher）：會將威脅內化，強調不讓步他們則會對自己做出某些舉動。
- （三）悲情者（Suffer）：則是強扣帽子使別人產生罪惡感。
- （四）欲擒故縱者（Tantalizer）：給我們一連串的測試，如果讓步則有賞。

諮商心理師周慕姿（2017）指出為什麼我會在這段關係動彈不得？除了情緒勒索六項特徵外，以諮商實務經驗與觀察發現，情緒勒索的互動循環，其實牽涉三項非常重要的元素：自我價值感、罪惡感與安全感。意即情緒勒索者，他們非常擅長做了一件事：貶低你或你的能力（自我價值），引發你的罪惡感，以及你的安全感，它們可以歸納為下列幾點：

- （一）貶低你或你的能力：你會感覺自己並不重要，而他們的感受是更重要的。
- （二）引發你的罪惡感：總是在提醒我們，我們的人生有「責任與義務」去滿足他們的需求，這樣才顯得我們「夠好」。
- （三）剝奪你的安全感：情緒勒索者威脅將奪走你的重要事物，讓你感到焦慮、害怕，於是只能按照他們的方式做，以減輕不安與恐懼，並「贖回安全感」。

在過去的文獻中對於情緒勒索 (emotional blackmail) 大多將情緒勒索視為負面之研究，會影響團隊士氣、組織承諾降低、離職傾向、重則出現反抗脫序行為及破壞行為 (蘇芳湘，2010；陳怡伶、劉仲矩、方國榮，2004a；陳怡伶、劉仲矩、方國榮，2004b；陳映羽、王嘉伶，2017) 唯有國內學者劉仲矩教授 (2014) 在「淺論正面情緒勒索」一文中提及正面情緒勒索一詞，提到一位員工他表現不好時，主管不但不罵他，甚至還當眾安慰他，員工因此感到不好意思，甚至產生壓力，這樣的行為稱之為「正面情緒勒索」。

二、組織政治行為

吳定、鄭勝分與李盈盈 (2005) 指出「政治」的運作，在推動組織發展的過程中，扮演著非常重要的角色，故此研究者有必要對政治的意義及相關事項，做深入了解、探討。有研究者指出雖然許多組織成員、主管均否認使用權力或政治行為，但總承認對他人行使過影響，可能是因為「影響」一詞較委婉、不強制 (谷蘭馨，2006；林月珠，1994)。

早期學者在界定政治行為概念與探討可能影響時，有著相當負面的看法 (Burns, 1961; Farrell & Petersen, 1982; Gandz & Murray, 1980; Mayes & Allen, 1977) 在這些早期的研究中政治行為，意涵為組織中以較不合規定或可能是不合法的手段，影響改變其他人的行為。其目的為獲得或維護個人想要的權力與資源 (Mayes & Allen, 1977)。

國內的學者亦有相似的觀點，林月珠 (1994) 強調在衝突情境下，權力的作用力，將權力獲得的形式當作組織政治的同義詞，如：升遷、任調、晉升、免去艱難困苦的工作，認為組織政治的意義為：「由個人或團體所採取的，有影響企圖的活動，以便於衝突的情境中，維護自己的利益 (包含既得的或未得而欲得的)，雖然是可察覺的，但通常是隱匿的，若適當使用可以強化影響政策的權力。」；黃隆民 (1995) 對組織政治的定義為「在狀況不明、意見不一致或資源稀少時，組織成員運用某些手段或策略，以爭取、提升或維持權力、地位及其他資源，或企圖影響組織中利害相關人事物的分配情形，而得到其想望的結果，但此種行為有時會造成其他成員的利益損失。」在其定義中，包含組織政治行為發生的情境、動機 (自利)、運用手段或策略及欲達成的目的。組織決策者應瞭解到組織決策是需要秉持完全理性，以符合組織最大利益，但卻常忽略組織是由許多個體所組成的群體，許多群體再組成組織。組織運作中，往往受限於諸多因素的影響，尤其資源的限制，只能反映出決策的有限理性，甚至是政治決策 (黃英忠，1998)。

在這些早期的研究中政治行為，係指以較不合規定或可能是不合法的手段，影響改變其他人的行為，其目的在於獲得或維持個人想要的權力與資源 (Mayes & Allen,

1977)，當個人以「私利」為首要的考量，為了得到實權或各種利益，或是達成不被他人接受的目標，此時政治行為便會成為個人達成目標的手段之一（Farrell & Petersen, 1982; Mayes & Allen, 1977）。

但部分研究者對於組織政治行為，有著不同的觀點與看法，部分研究者認為組織中並非只存在不被接受的自利行為，可以將政治行為視為一種促進工作完成的必要手段之一（Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981; Ferris, Berkson, Kaplan, Gilmore, Buckley, Hockwarter, & Witt, 1999）。因為在企業有許多任務無法自身解決，那麼員工在工作中為了達成任務免不了需要同事的協助與幫忙，在工作上員工並非單單執行個別任務，還需要與主管、同事及客戶進行溝通互動，透過討論與協商的方式促進彼此的合作達成其工作目標，這種透過人際關係去互動進而達成的任務的活動亦是組織政治行為的內涵（Ferris, Perrewe, Anthony, & Gilmore, 2000）。

透過以上文獻探討後，本研究將組織政治行為界定成：運用諸如理性安排、討好迎合、建立聯盟、利益交換、斷然要求、訴諸上級及運用獎懲並透過人際關係互動遂去達成其工作目標等行為。

三、情緒承載力

情緒承載力（emotional carrying capacity, ECC）由Dutton & Heaphy（2003）提出，組織內的個體間有較高品質的聯繫關係有助於建立表達更多完整情緒，正向情緒或是負向情緒皆是如此；亦即個人若具有較高度的情緒承載力時，便能表達出更多的整體情緒助於溝通資訊連結。Dutton及其研究夥伴提出情緒承載力三項特點為：

- （一）可以展現出豐富的情緒感受。
- （二）清楚的展現正向情緒或負向情緒。
- （三）情緒展現後能對自我接下來所面對的事情有所助益。

Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer, & Dutton（2013）將情緒承載力定義為是在工作團隊夥伴間一種關係資產，以建設性方式來表達所感受的正向情緒與負向情緒。此外，Stephens及研究夥伴也認為當個人能夠表達更多的情緒感受時，更夠促使個人產生安全感，因為能夠表達出自己內心最真實的感覺並且讓其他人明瞭分擔其情緒感受；並且發展出情緒承載力量表。

謝宛靜（2015）透過實驗情境採「真實實驗設計方法」（true experimental design）中的「前後測加控制組設計」（pretest-posttest control group design）研究發現當成員個人情緒承載力越高時；領導者負向情緒對成員個人負向情緒的正向影響越低，情緒承載力會降低負向情緒的感染效果，為情緒承載力建立起實證性的研究架構。

四、控制變數

根據過去的文獻發現，Rosen（1982）女性受限於缺乏政治行為的能力，所以阻礙了升遷之路。Drory & Beaty（1990）男性對於政治行為較多涉入，因為男性對於政治行為較為熟悉，並認為是工作環境的自然現象。顯示出不同性別對於組織政治行為的展現頻率可能會有所不同。且過去的研究也發現，Ferris, Russ & Fandt（1989）指出在組織年紀較大者工作環境中，接觸較多的政治行為活動；黃隆民（1995）研究指出年資淺者較無法接受政治行為，所以組織政治知覺高，意即年齡與年資深淺對組織政治行為有關連性。本研究中將針對人口統計變數中的性別、年齡以及年資等三項變數加以控制。

參、研究方法

本研究依據研究問題與目的及文獻探討，以情緒勒索為本研究之自變數，組織政治行為為本研究之依變數，探討情緒勒索與服務破壞行為之間的影響。如圖1：

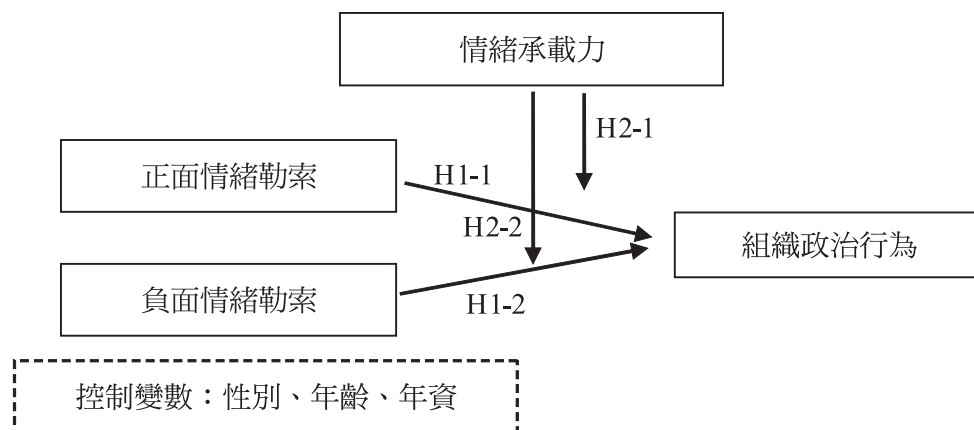


圖1 研究架構

一、情緒勒索對組織政治行為之影響

陳映羽、王嘉伶（2017）指出正面情緒勒索與負面情緒勒索皆會對服務破壞有影響，因為皆會造成心理壓力。而根據Agnew一般化緊張理論（General Strain Theory），其理論認為經歷壓力與緊張的人容易犯罪，且緊張壓力的次數越多與強度越強時，會影響個人從事偏差行為或犯罪行為的可能性就會增高，當個人預期的目標與實際發生之結果不符之情形，或精神上支持的標的滅失，導致精神上失去倚靠時即會產生焦慮，當焦慮一旦累積到臨界點時，偏差行為或犯罪行為即會發生舉凡與他人的負面關係、負面事件、目標受阻、困擾、負面事件刺激等皆可能使個體產生憤怒、挫折感、敵意等負面情緒（Agnew, 2001, 2006; Robert, Susan, & Jennifer, 2000）。而這些緊張、不愉快的情緒會驅使個體採取行動面對，若無法透

過合法的途徑消除因緊張所引發的負向情緒，個體將可能採取非法或犯罪的手段加以因應（Broidy & Agnew, 1997; Broidy, 2001），而根據Mayes & Allen（1977）所述組織政治行為是指以較不合規定或可能是不合法的手段，影響改變其他人的行為。綜合以上論述，本研究推論被正向或負向情緒勒索者可能因為心裡壓力進而訴諸政治行為，並提出下列假設：

- H1： 職場之情緒勒索對組織政治行為有顯著性影響。
- H1-1： 職場之正面情緒勒索對組織政治行為具正向之影響。
- H1-2： 職場之負面情緒勒索對組織政治行為具正向之影響。

二、情緒承載力之干擾效果

情緒勒索會影響團隊士氣、組織承諾降低、離職傾向、重則出現反抗脫序行為及破壞行為（蘇芳湘，2010；陳怡伶、劉仲矩、方國榮，2004a；陳怡伶、劉仲矩、方國榮，2004b；陳映羽、王嘉伶，2017），這類研究指出情緒勒索者因為心理壓力與負向情緒之因素造成其負面影響，而謝宛靜（2015）指出當成員個人情緒承載力越高時，外在的負向情緒對成員個人負向情緒的正向影響越低，情緒承載力會降低負向情緒的感染效果。根據上述研究，本研究提出下列假設：

- H2： 因被情緒勒索者的情緒承載力程度不同，情緒勒索對組織政治行為有顯著差異。
- H2-1： 被正向情緒勒索者的情緒承載力程度不同，情緒勒索對組織政治行為有顯著差異。
- H2-2： 被負向情緒勒索者的情緒承載力程度不同，情緒勒索對組織政治行為有顯著差異。

三、研究變數定義與方法

依據本研究之研究架構所示，以下為情緒勒索、組織政治行為及情緒承載力三項研究變數之操作性定義，並參酌前述學者所提出的觀點加以說明。

（一）情緒勒索

Susan Forward在1997年提出的情緒勒索（emotional blackmail）是宰制行動中一種最有力的形式，本研究的情緒勒索量表參考Chung-Chu Liu（2010）及周玉涵（2013）之觀點加以修正，以Likert五點量尺計分。

（二）組織政治行為

本研究量表採用Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith, & Wilkinson（1984），並將

其定義職場政治行為有七種策略，分別為理性安排、討好迎合、建立聯盟、利益交換、斷然要求、訴諸上級及運用獎懲並透過人際關係互動遂去達成其工作目標。以Likert五點量尺計分。

（三）情緒承載力

本研究採用Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer, & Dutton (2013) 將情緒承載力定義為是在團隊夥伴間一種關係資產，以建設性方式來表達所感受的正向情緒與負向情緒。以Likert五量尺計分。

本研究以統計軟體SPSS 20.0進行分析，使用之分析方法如下所示：

（一）敘述性統計分析

樣本結構之敘述性統計分析以人口統計變數為主，針對研究樣本以分析受測者個人情況與特徵，並進行次數分配分析，予以解說其樣本結構。

（二）效度分析

最常使用之方法為因素分析法，在進行因素分析前，需利用KMO取樣適量性檢定和Bartlett球型檢定來判別資料是否適進行因素分析。當KMO值越接近1時，表示變項間的共同因素越多，越適合進行因素分析；當KMO值 <0.5 ，則非常不適合進行因素分析。

（三）信度分析

信度分析表示研究問卷量表之穩定性和可靠性，與呈現出等值性之衡量結果，而當使用多個問項衡量特定之構面時，需檢驗其是否具備內部一致性，良好之穩定性和等值性即是代表問項與衡量結果具有內部一致性，指數越高表示信度越高。

（四）Pearson相關係數分析

採用Pearson相關係數，分析兩個以上連續變項之間的相關程度。分析本研究中職場情緒勒索以及組織政治行為的相關性，以檢驗研究之假說。

（五）迴歸分析

迴歸分析主要在探討自變數（X）與依變數（Y）之因果關係，用於探討一個或多個自變數與依變數之間的關係，其透過特定形式的函數建立變數間的關係，以了解依變數受到那些自變數的影響。本研究使用迴歸分析方法探討情緒勒索對組織政治行為關係為何，並驗證情緒勒索者之情緒承載力程度是否具有干擾之效果。

肆、研究結果

一、前測與實證結果及分析

前測部分本研究於2017年10月5日至11月5日止，採非隨機式發放，以Cheers雜誌於2017年所公布之百大企業名單，並選擇以北部地區企業，非僅限於服務業組織，採網路JavaScript抽籤程式進行系統抽樣，先以e-mail方式詢問企業人資部門是否願意接受訪調且於信件中告知本研究以第一線有接觸顧客之員工且每日均有接觸消費者為主要研究對象（如超商店員、銀行櫃台員工、餐飲業從事人員等），並將問卷內容一併附上，待企業同意後，商請企業人資部門篩選適合填寫問卷之人選並告知受訪人數，以利進行後續問卷發放。最後，共發放70份紙本問卷進行前測，共回收67份，剔除無效問卷12份，合計網路問卷為130份，最後總計有效問卷115份，回收率為97.6%，有效率為90.5%。

在效度與信度分析的部分，由下表1與下表2可知，KMO值皆在0.5以上，p-value值皆為小於0.001，信度則皆在0.7以上，均在可接受的範圍內。

嗣後本研究以非隨機之方式採用網路問卷與紙本問卷調查法，以Cheers雜誌於2017年所公布之百大企業名單，並選擇以北部地區企業為主，非僅限於服務業組織，採網路JavaScript抽籤程式進行系統抽樣，先以e-mail方式詢問企業人資部門是否願意接受訪調且於信件中告知本研究以第一線有接觸顧客之員工且每日均有接觸消費者為主要研究對象（如超商店員、銀行櫃台員工、餐飲業從事人員等），並將問卷內容一併附上，待企業同意後，商請企業人資部門篩選適合填寫問卷之人選並告知受訪人數，以利進行後續問卷發放。在送達問卷時一併將紙本問卷連同禮物及網路問卷之網址一併交由企業人資部門，以感謝企業及其員工協助填寫問卷，並藉此提高問卷之回收率。採匿名方式收集問卷，於2017/10/05發放，催收後於2018/1/29回收問卷，共計回收650份，其中網路問卷412份，紙本問卷238份，剔除無效問卷185份，有效問卷465份，有效問卷回收率為71.5%。

在所回收的465份樣本當中，「性別」中男性佔60.9%，女性佔39.1%。「年齡」為21-25歲的最多，佔23.4%；「教育程度」為大學程度最多，佔65.6%。「婚姻狀況」為單身最多，佔63.7%。「服務年資」為10年以上最多，佔21.3%。「職位」為一般員工最多，佔49.3%。「個人月收入」為2萬至4萬最多，佔35.1%；。「就業概況」為全職最多，佔87.5%。「產業別」為批發及零售業最多，佔30.3%。

信度分析方面，本研究將兩組變項各別衡量結果是否具內部一致性，並以Cronbach's α 係數作為本研究衡量信度之指標，由下表3可得知，本研究各變項之Cronbach's α 值均大於0.7，故本研究所使用之問卷具有足夠之內部一致性。

調節效果檢定方面，透過統計軟體SPSS 20.0將虛擬變項代表類別變項，並進行使自變項與調節變項標準化，以減少多元共線性的問題，建立自變項與調節變項的交互作用項次，以利後續執行迴歸分析。

表1 各組問卷之前測信效度分析表

效度分析	正向情緒勒索	負向情緒勒索	情緒承载力	組織政治行為
KMO值	0.916	0.948	0.689	0.913
p-value值	0.000	0.000	0.000	0.000

表2 各組問卷之前測信度分析表

信度分析	正向情緒勒索	負向情緒勒索	情緒承载力	組織政治行為
Cronbach's α 值	0.927	0.964	0.788	0.965

資料來源：本研究整理

表3 正式各組問卷之信度分析表

信度分析	正向情緒勒索	負向情緒勒索	情緒承载力	組織政治行為
Cronbach's α 值	0.931	0.914	0.768	0.955

資料來源：本研究整理

利用Pearson相關係數分析情緒勒索、情緒承载力與組織政治行為之間的相關性，如下表4所示。

表4 總樣本之相關分析

	1	2	3	4	5	6	7
1.負向情緒勒索	1						
2.正向情緒勒索	.647**	1					
3.情緒承载力	.473**	.433**	1				
4.組織政治行為	.816**	.647**	.633**	1			
5.性別	-.284*	-.259**	-.279**	-.296**	1		
6.年齡	.172**	.192**	.082	.097*	.023	1	
7.服務年資	.363**	.346**	.215**	.322**	-.120*	.692**	1

***. 相關性在0.001層上顯著（雙尾）。**. 相關性在0.01層上顯著（雙尾）。*. 相關性在0.05層上顯著（雙尾）。資料來源：本研究整理

本研究採用迴歸分析，為檢驗「情緒勒索」對於「組織政治行為」之關聯性，與「情緒承载力」之干擾效果。為求分析能夠更為準確，將資料分為5個模型探討，如表5所示，而本研究依據分析結果，將假說成立與否之檢定結果彙總於表6所示。

在模式1本研究將性別、年齡、服務年資控制變數置入自變項，依變項為組織政治行為；而性別β值為-.241***、年齡β值為.194**、服務年資β值為.427***，整體p值為0.00，而調整後R²為0.185。

模式2將負向情緒勒索與性別、年齡、服務年資控制變項置入自變項，依變項為組織政治行為；而負向情緒勒索β值為.779***，性別β值為-.060*、年齡β值為-.113**、服務年資β值為.110**，整體p值為0.00，而調整後R²為0.675。

模式3將正向情緒勒索與性別、年齡、服務年資控制變項置入自變項，依變項為組織政治行為；而正向情緒勒索β值為.571***，性別β值為-.117**、年齡β值為-.167**、服務年資β值為.226***，整體p值為0.00，而調整後R²為0.456。

模式4將負向情緒勒索、情緒承載力、負向情緒勒索與情緒承載力相乘項及三個控制變項置入自變項，依變項為組織政治行為；負向情緒勒索β值為.341*、負向情緒勒索與情緒承載力相乘項β值為.465*、年齡β值為-.099**及服務年資β值為.084*，整體p值為0.00，而調整後R²為0.750。

模式5將正向情緒勒索、情緒承載力、正向情緒勒索與情緒承載力相乘項及三個控制變項置入自變項，依變項為組織政治行為；正向情緒勒索與情緒承載力相乘項β值為.898*、年齡β值為-.140*及服務年資β值為.175***，整體p值為0.00，而調整後R²為0.592。

根據表5所示，正面職場情緒勒索會正向影響組織政治行為，負面職場情緒勒索亦會正向影響組織政治行為，皆呈現顯著；在情緒承載力之干擾效果方面，檢定結果根據表5顯示，加入干擾後，發現情緒承載力皆有顯著影響。

表 5 「情緒勒索」與「情緒承載力」對於「組織政治行為」關聯性之迴歸分析

依變項：組織政治行為					
自變項	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
負向情緒勒索		.779***		.341*	
正向情緒勒索			.571***		.019
干擾變項					
情緒承載力				.088	-.231
交互作用					
正向情緒勒索X情緒承載力					.898*
負向情緒勒索X情緒承載力				.465*	
性別	-.241***	-.060*	-.117**	-.012	-.045

表 5 「情緒勒索」與「情緒承載力」對於「組織政治行為」關聯性之迴歸分析（續）

依變項：組織政治行為					
年齡	.194**	-.113**	-.167**	-.099**	-.140*
服務年資	.427***	.110**	.226***	.084*	.175***
R2	0.190	0.678	0.461	0.753	0.597
Adjusted R2	0.185	0.675	0.456	0.750	0.592
F	36.123	242.337	98.280	233.221	113.003

資料來源：本研究整理

表 6 假說檢定結果彙總表

代號	研究假說	檢定結果
H1	職場之情緒勒索對組織政治行為有顯著性影響	支持
H1-1	職場之正面情緒勒索對組織政治行為呈正相關	支持
H1-2	職場之負面情緒勒索對組織政治行為呈正相關	支持
H2	因被情緒勒索者的情緒承載力程度不同，情緒勒索對組織政治行為有顯著差異	支持
H2-1	被正向情緒勒索者的情緒承載力程度不同，情緒勒索對組織政治行為有顯著差異	支持
H2-2	被負向情緒勒索者的情緒承載力程度不同，情緒勒索對組織政治行為有顯著差異	支持

資料來源：本研究整理

伍、結論與管理意涵

一、研究結論

如同Forward (1997) 所述員工被迫與勒索共舞，卻無法跳好舞步與搞懂舞伴，根據本研究結果表示，無論是「正面情緒勒索」、「負面情緒勒索」都會影響員工之組織政治行為，因為兩者皆會引起被勒索者的心理壓力。周慕姿 (2017) 指出情緒勒索者總是提醒我們，我們的人生中有「責任與義務」去滿足他們的需求，這樣才顯得我們兩個才「夠好」，你拒絕我的要求就是拒絕我。又或是「你如果不聽我的，我就讓你黑掉、希望要求達到業績，若未達成業績就讓你日子難過等」。而Kipnis & Schmidt (1982) 亦表示當部屬想要透過影響來改變自己的形象時，他比較會使用「討好迎合」，而被情緒勒索者為了要配合勒索者進而不斷討好迎合時，所採取之行為皆是組織政治行為的一種。

本研究結果表示情緒承載力確實會對情緒勒索對組織政治行為有顯著差異，根據 Stephens et al. (2013) 指出以建設性方式來表達所感受的正向情緒與負向情緒，將更夠促使個人產生安全感，因為能夠表達出自己內心最真實的感覺並且讓其他人明瞭分擔其情緒感受，而顏乃欣 (2010) 也明確指出不同的情緒狀態會影響最終的決策行為。綜合上述，情緒承載力程度高者被情緒勒索後，因為具有建設性方式來表達所感受的情緒進而運用的政治行為，與情緒承載力程度低者被情緒勒索後運用的政治行為不同。

因此，如何避免情緒勒索所帶來的負面效果、以及提高人才所具有的情緒承載力，達到有效提升人力資源遴選之效益及避免人才的流失，以上兩點值得深入探討。

二、管理意涵

(一) 擺脫情緒勒索，設下停損點

從本研究結果發現，不論是正面情緒勒索亦或是負面情緒勒索皆會造成員工訴諸組織政治行為的發生。從多項研究來看情緒勒索確實是會造成許多的負面效果、行為偏差等 (蘇芳湘, 2010; 陳怡伶、劉仲矩、方國榮, 2004a; 陳怡伶、劉仲矩、方國榮, 2004b; 陳映羽、王嘉伶, 2017)。而要從這些勒索中逃離，就是要開始正向改變自己的想法與態度，在突破這些人際關係的迷霧後，佔據在心裏的窘境與自責自然消失不見，取而代之的是自信與自尊 (杜玉蓉譯, 2017)。

周慕姿 (2017) 當開始改變時，或許情緒勒索者會加強強度、社會期待、社會文化、心理道德規範等，都可能會讓自身掉入孤獨與自我懷疑的深淵。有更多時候情緒勒索者會有挾帶許多「應該、你變了、理所當然」的價值觀，要求「唯他是從」。而指出擺脫情緒勒索非但不是自私，而是因為我們珍重這段關係。Forward 於 1997 年建立起情緒勒索這個理論，她說明了這一種關係是你情我願的過程，而出現了情緒勒索的人際關係絕對不是一個失敗的關係，需要馬上逃離開。情緒勒索理論不是要我們承受拒絕別人的痛苦，而是幫助我們建立起良好的關係。

過去有研究指出情緒勒索多來自上司而後是客戶，兩者占了四分之三 (陳怡伶、劉仲矩、方國榮, 2005) 本研究認為企業有責任給予員工良好的友善工作環境，約束上司權責尊重其自主權，以客為尊是生意的根本；但應維護公司與員工的尊嚴為前提，而且東方人普遍容易對於負面情緒有所反應，所以「溝通」就顯得十分重要了。例如：「被情緒勒索者可以運用溝通的方式告知情緒勒索者拒絕你的要求並不是拒絕你」。而卡內基曾說一個人的成功，約有 15% 取決於知識和技能，85% 是溝通，企業最重要的就是「溝通、溝通、再溝通」，本研究認為企業可以透過溝通，減少情緒勒索的產生，打造有效溝通的氛圍文化中工作，讓員工用理性的態度與方式溝通、減少情緒勒索的產生，這都是企業需要努力的重點。

（二）營造團隊互助合作的工作氣氛減少被勒索的可能

建立多元的溝通管道，打造出可信賴的工作環境，因為在過去研究中確實會因為溝通不良進而造成情緒勒索（劉仲矩，2006），並以團隊績效為主，運用同儕之間的良性競爭，互相合作、砥礪，可以凝聚員工們的向心力，盡心盡力爭取最大績效，創造高績效、強化組織的競爭優勢。

（三）強化提升員工情緒承載力

企業在招募人才時可以運用情緒承載力量表作為遴選時的指標，並且對於在職的員工可以舉辦情緒相關主題式講座、心理諮商專家到場訓練；以建設性的方式表達情緒，並且鼓勵員工可以自由地表達情緒以利彼此的了解，增加彼此的安全感、減少負面情緒的產生。

（四）組織政治行為的制約

根據過去研究，從構念來看，組織政治行為具有行為的成分（曾家文、姜定宇，2012；Todd et al., 2009）既然是行為的一部份，則可以將組織政治行為納入訓練、員工教育課程。在組織中無法避免個人從事制度活動以外的行為，企業應坦然並開放的態度面對，進而探討其行為的背後原因、動機，知道因素後就可以加以控制、掌控、訓練；企業應設計透明公平的組織制度，決策者也應保持理性避免政治性決策。

（五）從制度面改善組織政治行為情形

可從制度面改善，訂定清楚的績效考核內容外，並增加客觀的績效指標，避免模糊地帶，使員工有工作動機，讓組織目標可以更清楚與被接受將有助於組織與個人成長。

三、研究限制與建議

本研究在研究過程中有以下幾項限制：

- （一）由於本研究的情緒勒索量表是參考國內外學者之觀點並加以修正，在翻譯及文字的表達上可能會有誤，在研究範圍上有遺漏之可能。
- （二）本研究由於採用自陳式量表，從研究對象蒐集相關數據加以分析資料，由於這些資料包含了研究架構中的自變項與依變項，且是以單一問卷向同一母群體蒐集而得，因此容易產生共同方法變異。
- （三）本研究為橫斷面研究，無法持續追蹤受測者往後對此問題的看法，因此缺乏時間軸的比較性。

本研究在研究過程中有以下幾項建議：

- (一) 情緒勒索適用性情境目前缺乏研究討論，未來可以採用實驗設計或情境設計等方式加以釐清，究竟何種情境比較容易出現情緒勒索。
- (二) 針對各行各業特殊的性質加以分割，針對各行各業人員觀點或者是其他專家觀點來加以討論，亦即三角錨定法，強化結論的實務貢獻與其信度。
- (三) 由於本研究情緒勒索量表中包含三個面向：主管、同事、客戶；組織政治行為量表包含可依影響的方向性分為向上行為（對主管）、向下行為（下屬）及平行政治行為（同事），建議未來研究可以探討在職場中情緒勒索的來源及組織內的組織政治行為的互動關係。
- (四) 可加入不同干擾變項例如：工作蠕變、心理契約違反，首先工作蠕變是指在不易察覺的狀況下透過正式或非正式的方式擴大員工的工作職責，亦即能者多勞收拾爛攤子，心理契約違背是一個主觀的經歷，指一方認識到另一方沒有實現自己的諾言，不管心理契約違背是否真的發生，只要感知到心理契約違背，對行為的負面影響就會產生，充實理論架構與實務貢獻。

參考文獻

- 吳宗祐、鄭伯壘（2003）。組織情緒研究之回顧與前瞻。*應用心理研究*，**19**，137-173。
- 吳定、鄭勝分、李盈盈（2005）。*組織發展應用技術*。臺北：智勝。
- 谷蘭馨（2006）。員工向上影響行為的類型及其與薪資所得之關係。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 林月珠（1994）。組織政治與組織發展：一個政治性觀點對中立性觀點的探索。*東吳政治學報*，**3**，279-313。
- 周玉涵（2013）。公務人員情緒勒索知覺與離職傾向關聯之探索：工作壓力之干擾效果。國立臺北大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 周慕姿（2017）。*情緒勒索：那些伴侶、親子、職場間，最讓人窒息的相處*。臺北：寶瓶文化。
- 陳映羽、王嘉伶（2017）。職場之情緒勒索對第一線員工服務破壞行為之影響。*北商學報*，**32**，45-73。
- 陳怡伶、劉仲矩、方國榮（2004a）。職場情緒勒索認知與離職傾向關聯性之研究。臺灣商管與資訊研討會，國立臺北大學三峽校區主辦：臺北。

- 陳怡伶、劉仲矩、方國榮（2004b）。**職場情緒勒索認知與組織承諾關聯性之研究**。管理發展與前瞻學術研討會，國立中央大學企管系：中壢。
- 陳怡伶、劉仲矩、方國榮（2005）。**職場情緒勒索來源內容分析之研究**。東吳經濟商學學報。51，157-180。
- 曾家文、姜定宇（2012）。**員工動機與政治技能行為：報之調節效果**。應用心理研究，53，153-213
- 黃隆民（1995）。**國小教師知覺政治行為之研究**。初等教育研究集刊。3，113-160。
- 黃英忠（1998）。**現代管理學**。臺北：華泰文化事業有限公司。
- 劉仲矩（2006）。**業務員知覺顧客情緒勒索內涵之研究**。中華管理評論國際學報。9卷。第4期。
- 謝宛靜（2015）。**領導者負向情緒、成員負向情緒與個人創造力間關係之實驗研究：以情緒承载力與回復力為干擾變數**。靜宜大學企業管理學系研究所碩士論文，未出版，臺中。
- 顏乃欣（2010）。**情緒對決策歷程的影響**。人文與社會科學簡訊，11卷，4期，113-120頁。
- 鐘嘉慧（1999）。**組織公平與管理者信任對組織政治行為影響之研究**。淡江大學國際企業研究所碩士論文，新北市。
- 蘇芳湘（2010）。**組織中高階主管個人情緒管理及情緒勒索行為之探索性研究**。國立中正大學企業管理學系碩士論文，未出版，嘉義。
- 蘇珊·佛沃、唐娜·費瑟（1997）。**情緒勒索**。（杜玉蓉譯，2017）。臺北：究竟出版。
- Agnew, R. (2001). Building on the foundation of general strain theory: *Specifying the types of strain most likely to lead to crime and delinquency*. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 38(4), 319-316.
- Agnew, R. (2006). *Pressured into crime: An overview of general strain theory*. Los Angeles: Roxbury Publishing Company.
- Barnard, C. I. (1983). *The function of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, 6, 257-281.

- Broidy, L., & Agnew, R. (1997). Gender and crime: *A general strain theory perspective*. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 34(3), 275-306.
- Broidy, L. (2001). A test of general strain theory. *Criminology*, 39(1), 9-35.
- Chung-Chu Liu. (2010). The relationship between employees' perception of emotional blackmail and their well-being. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 299-303.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D., (2003). The power of high-quality connections. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 3, 263-278.
- Drory, A., & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human Relations*, 43(11), 1133.
- Farrell, D. & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., Hockwarter, W. A., & Witt, L. A. (1999). *Development and initial validation of the political skill inventory*. Paper presented at the Academy of Management, 59th Annual National Meeting, Chicago.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P.M. (1989). *Politics in organizations*. 143-170. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G. R., Perrewe, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28 (4), 25-37.
- Gandz, J. & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
- Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4, 39-61.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., (1982). Upward-influence Style: *Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress*, *Administrative Science Quarterly*. 33, 528-542.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Journal of organizational dynamics*, 12(2), 58-67.
- Mayes, B. T. & Allen, B. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2, 672-678.

- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Reber, A. S., (1995). *The Penguin dictionary of psychology*, New York, NY, US: Penguin Press.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 229-245.
- Treadway, D. C., Adams, G. L., Ranft, A. L., Ferris, G. R. (2009). A meso-level conceptualization of CEO celebrity effectiveness. *Leadership Quarterly*, 20, 554-570.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, Massachusetts: Pitman.
- Robert, H. A., Susan, G., & Jennifer, G. (2000). Life stress, anger and anxiety, and delinquency: *An empirical test of general strain theory*. *Journal of Health and Social Behavior*, 41(3), 256-275.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E., (2013). Relationship quality and virtuousness: *Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1-29.